

## Déjeuner Qualité du 2 juin 2016 - Compte-rendu

### « Un leader à l'écoute de ses équipes et moteur de la démarche d'amélioration continue »

Témoignage d'Olivier Pretto, gestionnaire du [Centre de Prêt de Matériel](#).

Le Déjeuner Qualité a réuni une vingtaine de participants avec des attentes diversifiées et complémentaires telles que :

- découvrir des expériences concrètes pour enrichir ses propres expériences,
- sensibiliser les collaborateurs et la direction à la Qualité,
- obtenir des pistes de réflexion quant à une nouvelle façon de manager suite à l'évolution de la culture d'entreprise,
- être à l'écoute de ses équipes pour réussir à changer de cap (évolution des missions et de la vision),
- puiser de nouvelles idées pour être à l'écoute de ses équipes,
- revigorer la démarche Qualité qui montre un certain essoufflement après 10 ans de fonctionnement,...

#### Exposé d'Olivier Pretto, gestionnaire du Centre de Prêt de Matériel (CPM) de Naninne.

En introduction, visionnage du film « Le CPM de Naninne, c'est quoi ? ».

Le CPM est une équipe de 59 personnes, réparties entre 3 départements : loisirs (fabrication, entretien et réparation de tentes), audiovisuel (prêt de matériel) et administratif (service communication, relations avec le public, achat et marchés publics, accueil central de gestion des demandes de prêt, services supports).

Le thème du jour « Un leader à l'écoute de ses équipes et moteur de la démarche d'amélioration continue » illustré en 4 axes :

#### **1. Un leader qui motive ses équipes**

A son arrivée à la gestion du CPM, O. Pretto a tout d'abord œuvré à analyser la situation pour identifier les aspects positifs à renforcer tout en y apportant sa vision. Ce fut une démarche progressive, pas à pas, car il a fallu tenir compte du passif du CPM qui, à un moment donné, était proche de la fermeture. Inutile de chercher à tout révolutionner !

##### **Gestion participative**

Rarement les directions qui se sont succédé n'ont interrogé le personnel. Celui-ci recevait des ordres et instructions et était très peu consulté. Or, la gestion participative est, pour O. Pretto, essentielle : réunir les gens et discuter pour évoluer favorablement. Demander l'avis d'un contremaître fut un changement majeur dans cette structure très hiérarchisée où les gens avaient très peu la voie au chapitre.

##### **Système d'évaluations continues** (obligation dans les services publics, tous les deux ans)

Système souvent perçu comme moyen de répression, pour faire des reproches. Or, il est inutile d'attendre l'évaluation pour faire savoir à l'agent concerné où il y a un problème.

L'évaluation, au CPM, est davantage une plateforme d'échanges. Le gestionnaire introduit le sujet puis c'est l'agent qui a la parole et aborde des thèmes comme « Que faire pour qu'il se sente plus à l'aise dans sa fonction ? », « Se verrait-il faire autre chose dans l'organisation ? »,... Au terme de l'évaluation, 3/4 objectifs SMART sont fixés et seront évalués lors de l'entretien suivant (objectiver la non atteinte de l'objectif, identifier les moyens nécessaires à mettre en œuvre pour y arriver).

Toutes les personnes de l'organisation sont évaluées, maximum tous les deux ans, ce qui représente environ 1h30 de temps consacré par personne (préparation-entretien-feedback) : c'est un investissement qui en vaut la peine !

Parmi les participants, certains regrettent que dans leur organisation, les évaluations soient vues comme une perte de temps et nullement comme un lieu de parole privilégié entre l'évalué et l'évaluateur. Que faire, dans le cas d'évaluations en cascade (N évalué par N+1, lui-même évalué par N+2,...) pour motiver et inciter l'évaluateur suivant à prendre le temps de faire l'exercice correctement ?

Au CPM, le supérieur direct de l'agent évalué est présent à l'entretien et a participé à la préparation de l'évaluation avec le gestionnaire. Il est en effet capital, pour un agent, de connaître l'avis de son supérieur. Les entretiens d'évaluation servent aussi à remercier, féliciter, valoriser un agent.

Chez d'autres participants, les évaluations sont menées en fonction d'objectifs individuels et d'équipe. L'évaluation n'est pas un bulletin mais une table ronde autour de laquelle on discute avec l'agent de son ressenti par rapport aux objectifs fixés, aux nouveaux objectifs. Une organisation a développé une politique participative des agents dans l'entreprise, qui vont être sollicités pour établir le plan stratégique.

Un autre exemple d'entretien annuel : réalisé en 3 phases.

- 1) Évaluation du passé : une photo à un moment donné au regard des objectifs préalablement définis : examiner le delta et identifier ce qui a été fait (critères qualité, efficience).
- 2) Plan de carrière : en fonction des projets à venir/formations et compétences à développer (notamment les compétences douces comme la communication, l'empathie).
- 3) Entretien de fonctionnement / 1h dans le bureau du directeur. *Comment vas-tu ? Comment te sens-tu dans la société ? Comment peut-on t'aider ? Comment peux-tu t'aider ?* Revoir la personne à 3 mois, 6 mois si un suivi a été jugé nécessaire.

#### Possibilité d'évolution ou réaffectation en interne

Quand un poste est à pourvoir, l'appel à candidature est d'abord fait en interne, avant d'être ouvert à tout le ministère. Plusieurs cadres ont ainsi changé d'orientation : réaffectation de personnes pour cause de soucis physiques, nouvelle fonction permettant d'exprimer certains talents (souhait de l'agent).

#### Autonomie dans le travail (gestion par projets)

A son arrivée au CPM, O. Pretto a annoncé la couleur : le passé ne l'intéresse pas, ce qui compte c'est le présent et l'avenir. Il a offert à chaque personne et à tout nouvel arrivant un capital confiance = 100%. Il est indispensable de pouvoir travailler en toute confiance. Cette

confiance accordée dès le départ booste les agents, les responsabilise. Le chef est très peu derrière à surveiller leur travail, les agents sont autonomes et mènent leur travail en fonction des échéanciers à respecter. Les indicateurs et tableaux de bord sont utilisés pour piloter avec objectivité.

### Organisations des premières journées portes ouvertes (2011)

Il y a une telle qualité dans le travail et une telle richesse dans le CPM qu'il y a eu une réelle volonté de le montrer au public, aux usagers, au monde politique. Par exemple, des usagers depuis plus de 20 ans ignoraient que les tentes étaient fabriquées par le CPM. Les premières journées portes ouvertes ont remporté un franc succès.

Il ne faut pas avoir peur de parler de ses succès ! Pouvoir se vendre est aussi important. Le MWQ, via les projets « Déclaration de Services à l'Usager » et « Prix Wallon de la Qualité », a fait prendre conscience au CPM que leur travail était de qualité.

Depuis 2013, le chemin parcouru est remarquable, le CPM le dit et en est fier. Cela encourage aussi les équipes qui entendent des feedback positifs sur leur travail : « *On parle de nous en bien* ».

## 2. Un leader qui communique clairement

### Réunion de comité de gestion

Réunion mensuelle avec les contremaitres et chefs de service, pour laquelle un ordre du jour est établi, alimenté et nourri par chacun. Ces réunions sont des plateformes d'échange et de discussion (sujets : personnel, achat, informatique, sécurité et hygiène) où chacun peut donner son avis. Les agents peuvent remettre des sujets à traiter lors de ces comités, via leurs chefs de services. Les gens sont concertés = ils sont quelqu'un dans l'entreprises.

### Réunion du comité de concertation

Tous les 3 mois avec les délégués syndicaux : se réunir pour discuter et anticiper (paix sociale à tous les niveaux).

### Réunion avec la cellule Sécurité et hygiène

Être attentif au bien-être des gens. L'intégrité physique est importante.

### Réunions régulières / particulières / informelles (à la demande : une question, une demande de conseils) avec les chefs de services et contremaîtres

En dehors des réunions du comité de gestion, le gestionnaire veille à garder le contact, le dialogue en continu. Il pratique la politique de la porte ouverte et encourage les agents à venir lui parler des problèmes rencontrés car ceux-ci font partie de la vie de l'organisation. Ce dialogue en continu lui permet d'être réactif et de répondre rapidement aux demandes.

De plus, tous les 3 mois, chaque responsable doit faire le point avec les agents qu'il supervise. Le dialogue est fondamental, il permet d'éviter ou dissiper un malaise, un problème.

### Courriels

Comment faisons-nous avant, sans les courriels ... ?

### Journal interne électronique

Media interne qui fonctionne bien et qui est attendu par le personnel. Contenu : texte, photos, vidéo, reporting au niveau du budget remis mensuellement par le service comptabilité, PV du comité de gestion car les gens qui font partie de l'organisation ont le droit de savoir ce qui s'y passe.

### Rencontre avec l'ensemble du personnel

Organisation, 3 à 4 fois par an, d'apéro ou de goûter, qui sont l'occasion d'expliquer les tendances et ce qui s'est passé au cours du tri-/quadrimestre écoulé. Contenu : topo sur les projets en cours (présentation ppt) – tout le monde est assis au mess – pendant 15 à 20 minutes. Puis commence le côté festif.

Afin d'éviter le cloisonnement entre les services loisirs et audiovisuel, envoi en « *renfort caisse* » des gens du service loisir à l'audiovisuel et inversement.

### Journée team building (à partir de septembre 2017)

Se réunir, se voir sous d'autres facettes. La participation des agents aux journées team building, aux repas du nouvel an ou de la Saint Eloi, même si elle n'est pas obligatoire, est vivement conseillée. Cependant, s'ils ne viennent pas, ils doivent prendre congé, car ces initiatives en vue de consolider et renforcer l'esprit d'équipe font partie d'une journée de travail.

Dans une société de plus en plus individualiste, faut-il forcer les gens à participer à ces activités ? Comment réagir ? Au CPM, il y a 5 % du personnel qui sont mécontents ou qui ne veulent pas y participer. Donc ils continuent avec les 95 % des contents. « *Lutter contre l'individualisme est un combat, et on avance avec ceux qui veulent avancer* ».

### Présence sur les réseaux sociaux

Moyen de communication incontournable compte-tenu du profil assez jeune des usagers.

## 3. Un leader qui encourage créativité et innovation

### Boîtes à idées

Au CPM, il existe 3 boîtes physiques (1 dans chaque département) qui sont relevées le matin du comité de gestion (1x / mois). Une relance est effectuée avant la relève en cas d'idée de dernières minutes. Toutes les idées sont présentées au comité de gestion qui les soumet à une grille d'évaluation (faisabilité, rapidité, coût,...). La meilleure d'entre elle sera mise en œuvre et offrira à son émetteur 2 heures de récupération. L'identité de l'émetteur n'est dévoilée qu'après cotation des idées pour ne pas influencer le jugement. Une page du journal interne est dédiée aux idées retenues et en précise l'auteur et le statut (en cours, achevée,...). Le CPM essaie d'impliquer l'agent dans la mise en place de son idée, de lui confier son projet.

Faut-il forcer les gens à émettre des idées ? Surtout pas ! Car il y a déjà beaucoup d'idées collectées, sans forcer. Cela s'alimente tout seul. Et il y a des membres du personnel qui se sentent très bien et n'ont rien à revendiquer.

Est-il préférable de prévoir une boîte à suggestions avec des questions ciblées (votre avis sur...) ou pas ? Idéalement pas, pour laisser place à la spontanéité. De même qu'il n'y a pas de formulaire préétabli pour structurer l'idée. Ce qui n'empêche pas le responsable de poser des questions si la dynamique s'essouffle.

Variante de la boîte à idées utilisée chez un participant : *la boîte à coups de gueules* permettant de dénoncer des situations inacceptables, qui ne peuvent plus subsister.

Un bon indicateur ne serait-il pas, dans l'idéal, une boîte à idées vide ? Cela pourrait être signe que tout va bien, mais pourrait aussi traduire une certaine résignation du personnel. Cela peut donc être intéressant de relancer parfois la dynamique. Ou s'assurer que les espaces de dialogue prévus dans l'organisation sont adaptés, efficaces pour faire émerger toutes pistes d'amélioration.

#### Création d'un potager BIO

Qui permet entre autre d'alimenter le *salad bar* du mess.

#### Forte implication au niveau RSE

Politique environnementale.

Gestion des déchets (sur 1m40 de largeur de toiles de tentes seuls 1 cm est jeté, tout est récupéré).

Projets divers comme trouver un autre cycle de vie des toiles de tentes usagées (via la Ressourcerie Namuroise, création de coussins qui seront utilisés lors d'un festival à Namur ; utilisation des toiles pour peindre,...).

#### Ergonomie au travail

Création de machines sur mesure pour faciliter la tâche des agents.

#### Renforcement des relations avec les usagers

30 % des prêts sont destinés aux mouvements de jeunesse. Des visites avant, pendant et après leurs camps sont organisées afin de voir comment être encore plus efficace.

L'objectif du CPM est qu'il y ait une forte rotation du matériel, qu'il soit le plus souvent prêté et qu'il ne traîne pas sur une étagère.

## 4. Un leader impliqué dans la démarche

#### CAF

Avantages retirés de la démarche : mise en œuvre de *quick wins*, stimulant et motivant pour les équipes.

#### DSU – Déclaration de services à l'utilisateur

Élément moteur et déclencheur de la démarche qualité au CPM. Démarrant d'un diagnostic du MWQ, la démarche a permis de relever divers points d'amélioration. Pour choisir et mettre en œuvre les améliorations, le CPM a pensé tableaux de bord, objectifs et plus-value pour l'utilisateur.

Exemple :

Constat : 25 % des usagers arrivent en retard pour chercher ou ramener le matériel prêté.  
Action : envoi d'une notification par sms, 48h à l'avance, rappelant la date et l'heure du retour prévues. Résultat : après 4 mois de mise en œuvre, la solution a déjà permis de réduire de 10 % le nombre de retards.

#### **PWQ – Prix Wallon de la Qualité**

Dynamique qui permet de bénéficier d'un regard externe et de recevoir un feedback intéressant et porteur d'amélioration.

#### **C2E – Committed To Excellence**

Différents projets ont été mis sur pied suite à la visite de diagnostic de Bbest dans le cadre du projet C2E : gestion des retards, boîte à idées et enquête de satisfaction.

Des échanges d'expériences et de bonnes pratiques ont été organisés avec WBI (autre entité pilote DSU) notamment au sujet de l'enquête de satisfaction. Être à l'écoute de ce qui se fait dans son entourage est enrichissant : à côté de votre organisation, il existe toute une série d'organisations qui ont de bonnes idées et qui fonctionnent bien, il ne faut pas chercher à réinventer la roue.

Création d'un poste de correspondante qualité, un profil nouveau et novateur au sein du CPM.

En quoi avoir un système qualité formalisé et certifié change-t-il le quotidien ?

- Travailler en faisant de la Qualité ne coûte pas plus cher, c'est une philosophie à avoir.
- Objectiver davantage ce qu'on fait en parlant indicateurs, tableaux de bords. Avant, on était dans l'urgence sans cesse. Maintenant, on se pose, on analyse, on décide, on avance.
- Valoriser le travail des agents au quotidien. Recevoir des éloges et être reconnu dans les efforts est source de motivation pour continuer l'aventure.
- Une saine émulation s'est créée, les projets se développent.
- Développer la fierté d'appartenance au CPM.
- Définir un canevas et des grandes balises facilite le travail.
- Définir le mode de fonctionnement qui convient, encourager le travail en équipe, réunir les équipes et communiquer. La force du CPM est de pouvoir compter sur des équipes réceptives.

## **Conclusion**

Selon Olivier Pretto, on est un leader ou on ne l'est pas. C'est inné. On peut suivre des formations mais cela ne donne pas forcément les capacités de gérer des hommes et des femmes.

La façon d'être et d'aborder les gens fait beaucoup.

Il est important de rester soi-même.

Ne rien imposer mais prendre le temps de discuter, susciter, orienter les débats. Au final, la décision revient à la direction, mais cela aura été discuté au préalable. Il est indispensable de donner aux gens cette capacité à être entendu et écouté.

Partage de bonnes pratiques mises en œuvre chez les participants :

- Innover, c'est avoir un caractère entrepreneur et donc déléguer et encourager l'autonomie des collaborateurs. Par défaut, le dirigeant est d'accord avec ce que le collaborateur fait,

et est donc prêt à assumer si celui-ci commet une erreur. Cette façon de travailler permet au collaborateur d'apprendre (éviter ces erreurs) et d'évoluer (autonomie).

- *Flash mob* pour communiquer de façon ponctuelle : convier l'ensemble du personnel 5 minutes dans la cantine pour délivrer le message. Très peu de note de service.
- Réunions avec le staff. 1h. Les participants aux projets viennent donner les résultats de leurs activités (communication bottom-up). Participation de la base : ils peuvent choisir la personne qui viendra défendre le projet.
- Entretiens d'évaluation : rassurer les évalués en leur fournissant le questionnaire d'évaluation avant, en faisant preuve d'écoute d'active (recours à l'outil DESC), en proposant des jeux de rôles où l'évalué devient l'évaluateur. Ecouter le feedback de l'agent jusqu'au bout et puis réagir.
- Valoriser le personnel en faisant des évaluations où on dit ce qui va bien plutôt que ce qui ne va pas.
- Il faut accepter que ses collaborateurs aient d'autres centres d'intérêt que le travail. Pour certains, ce n'est pas une plateforme d'épanouissement, mais un moyen de payer les factures.
- Donner du sens au travail, fonctionner par objectifs. Il convient dès lors de bien connaître et définir la fonction pour pouvoir fixer des objectifs réalistes.

Références citées par des participants :

- « The Happy Manifesto : Make Your Organization a Great Workplace », Paperback – February 28, 2013 by Henry Stewart : 10 règles de base pour avoir une société où tout le monde se sent bien, travaille dans le but de satisfaire le client. Dynamique de qualité de travail.
- Travaux de Frédéric Laloux au sujet du concept d'entreprise libérée.

Rédigé par V. Rossignol